

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

Creación de un sistema de economía compartida que facilite el proceso de rentar y proveer bienes muebles e inmuebles

**Carlos Omar Ibarra Espín
Diego Armando Márquez Morales**

**Santiago Mosquera, PhD
Director del Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 16 de agosto de 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Creación de un sistema de economía compartida que facilite el proceso de rentar y proveer bienes muebles e inmuebles

Carlos Omar Ibarra Espín
Diego Armando Márquez Morales

Santiago Mosquera, PhD
Director del Trabajo de Titulación

.....

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas

.....

Santiago Gangotena, PhD
Decano del Colegio de Administración
y Economía

.....

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, 16 de agosto de 2018

©Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad

Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Carlos Omar Ibarra Espín

Código de estudiante: 00136182

C. I.: 1710538123

Lugar, Fecha: Quito, 16 de agosto de 2018

Firma del estudiante: _____

Nombre: Diego Armando Márquez Morales

Código de estudiante: 00139859

C. I.: 1500551542

Lugar, Fecha: Quito, 16 de agosto de 2018

DEDICATORIA

A mis padres y hermana quienes siempre me han apoyado de forma incondicional en todos mis objetivos trazados.

Carlos Ibarra, agosto de 2018.

DEDICATORIA

A mi esposa e hijas quienes han sido los principales motivadores de superación personal y familiar.

Diego Márquez, agosto de 2018.

AGRADECIMIENTO

A los profesores de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito, en especial a Fabrizio, Simon y Santiago por su soporte.

A todos nuestros compañeros de la clase 2016-2018, quienes nos apoyaron en nuestro desarrollo personal y profesional.

A nuestras familias por su comprensión y apoyo.

Carlos Ibarra y Diego Márquez, agosto de 2018

RESUMEN

La propuesta de valor es crear una comunidad en línea que facilite el proceso de alquilar y proporcionar propiedad real y personal a través de software propietario. El modelo de negocio de renta de bienes muebles e inmuebles permitirá que personas naturales, así como pequeñas o grandes empresas puedan colocar su cartera de opciones para el servicio de renta desde herramientas del hogar, materiales y equipos para fiestas, hasta vehículos y terrenos. Las opciones son ilimitadas.

En la actualidad, para viajar y hospedarte ya no es necesario invertir en hoteles de alto costo, sino que se aprovecha el espacio físico disponible de los bienes inmuebles para alquilar o dar en alquiler a través de Airbnb por ejemplo. En nuestro modelo de negocio, los usuarios podrán alquilar los productos y servicios de manera confiable y con facilidad de pago a través de tarjetas de crédito. Desde el punto de vista de las personas que alquilarán sus bienes, tendrán un ingreso adicional sobre un bien adquirido, aprovechando al máximo su capacidad ociosa.

Se presentarán la metodología y los resultados de la investigación de mercado, con la finalidad de conocer el tamaño del mismo para estimar la oportunidad de negocio, identificar la intención de compra y grado de interacción del grupo objetivo con este tipo de negocio, y el impacto del mismo. La investigación de mercado soporta datos esenciales como el 89% del uso de una aplicación electrónica para realizar transacciones de alquiler de bienes, y la penetración de mercado de \$91,221.82 dólares americanos anuales.

Con el propósito de lograr ventaja competitiva, se planteó la estrategia genérica y el posicionamiento estratégico, analizando los recursos y capacidades más relevantes del proyecto y finalmente se definió el organigrama y equipo de trabajo para la puesta en marcha.

Una buena idea de negocio para su crecimiento y permanencia en el tiempo tiene que estar soportada por una impecable estrategia comercial y una ejecución oportuna, es por esto fundamental tener claro cuáles son las 4Ps del mix de mercadeo para ser oportunos en cuál es el producto acoplado a la necesidad del consumidor, el precio que sea valorado como justo, por la plaza más grande que existe en el momento que es la web, y con un mix promocional que haga que los consumidores entreguen su confianza total e irrestricta a la compañía. Si bien un buen mix de marketing no garantiza el éxito por sí solo, si demuestra que hay una visión clara de a donde se quiere llegar y eso otorga una ventaja sobre quienes no tienen claro su norte.

El análisis de este proyecto revela que al quinto año de operación se espera tener 118,709.00 transacciones anuales a través de nuestra aplicación electrónica, las cuales generarán ingresos por comisiones por un valor total de USD \$180,437.88. La inversión inicial considerada es de USD \$84,000.00. Con una tasa de descuento calculada de 19.45%, se estima obtener un VAN de USD \$31,593.40 y una TIR de 25.10%. Por lo que, se determina que el negocio es económicamente viable.

Palabras clave: economía compartida, aplicaciones electrónicas, versatilidad, buscadores, mailing.

ABSTRACT

The value proposition is to create an online community that facilitates the process of renting and providing real and personal property through proprietary software. The business model for the rental of movable and immovable property will allow natural persons, as well as small or large companies, to place their portfolio of options for the rental service from household tools, materials and equipment for parties, to vehicles and land. The options are unlimited.

Currently, to travel and stay, it is no longer necessary to invest in high-cost hotels, but rather take advantage of the available physical space of the real estate to rent or rent through Airbnb for example. In our business model, users will be able to rent the products and services reliably and with ease of payment through credit cards. From the point of view of the people who will rent their goods, they will have an additional income on an acquired good, taking full advantage of their idle capacity.

The methodology and results of the market research will be presented, in order to know the size of the same to estimate the business opportunity, identify the purchase intention and degree of interaction of the target group with this type of business, and the impact of the same. The market research supports essential data such as 89% of the use of an electronic application to carry out property rental transactions, and market penetration of \$ 91,221.82 per year.

With the purpose of achieving a competitive advantage, the generic strategy and strategic positioning were considered, analyzing the most relevant resources and capabilities of the project and finally the organizational chart and work team for the start-up was defined.

A good business idea for its growth and permanence over time must be supported by an impeccable commercial strategy and a timely execution, it is therefore essential to be clear about the 4Ps of the marketing mix to be timely in which the product is coupled to the need of the consumer, the price that is valued as fair, for the largest place that exists now that is the web, and with a promotional mix that makes consumers give their total and unrestricted trust to the company. While a good marketing mix does not guarantee success on its own, it does show that there is a clear vision of where you want to go and that gives you an advantage over those who are not clear about your north.

The analysis of this project reveals that the fifth year of operation is expected to have 118,709.00 transactions per year through our electronic application, which will generate fee income for a total value of USD \$ 180,437.88. The initial investment considered is USD \$ 84,000.00. With a calculated discount rate of 19.45%, it is estimated to obtain a NPV of USD \$ 31,593.40 and an IRR of 25.10%. Therefore, it is determined that the business is economically viable.

Key words: shared economy, electronic applications, versatility, search engines, mailing.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
ÍNDICE DE FIGURAS	11
ÍNDICE DE TABLAS	11
CAPÍTULO 1.....	12
1. Análisis del Macro Entorno	12
1.1. Justificación.....	12
1.2. Tendencias del Macro Entorno	13
1.3. Análisis Sectorial.....	14
1.4. Análisis de la Competencia	15
CAPÍTULO 2.....	17
2. Oportunidad de Negocio	17
2.1. El volumen de negocio	17
2.2. Diseño de la investigación de Mercado	18
2.3. Realización de la investigación de Mercado	19
2.4. Resultados de la investigación de Mercado	20
CAPÍTULO 3.....	22
3. Definición Estratégica	22
3.1. Estrategia Genérica	22
3.2. Posicionamiento Estratégico	23
3.3. Recursos y Capacidades Distintivas	25
3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	25
CAPÍTULO 4.....	28
4. Plan Comercial.....	28
4.1. Precio	28
4.2. Producto.....	30
4.3. Plaza	31
4.4. Promoción.....	32
4.5. Plan de ventas	33
CAPÍTULO 5.....	35
5. Análisis Financiero	35
5.1. Supuestos Generales	35
5.2. Estructura de Capital y Financiamiento	36
5.3. Estados Financieros Proyectados	37

5.4. Flujo de Efectivo Proyectado	40
5.5. Punto de Equilibrio.....	41
5.6. VAN y TIR.....	42
5.7. Análisis de Sensibilidad	43
CONCLUSIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	47
Anexo 1: Análisis sectorial	47
Anexo 2.- Resultado de las encuestas realizadas para determinar el mapa estratégico de la competencia.	49
Anexo 3. Cálculo del tamaño del mercado	53
Anexo 4. Buyer persona.	55
Anexo 5. Estudio cuantitativo de mercado	56
Anexo 6. Análisis FODA.....	63
Anexo 7. Definición de posiciones.....	64
Anexo 8. Hojas de Vida de los accionistas.	66
Anexo 9. Modelos de precio de los competidores.....	68
Anexo 10. Detalle de gastos generales y costo de ventas	69
Anexo 11. Betas de empresas del sector	70
Anexo 12. CAPM y WACC.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Análisis Sectorial - Fuerzas de Porter.....	14
Ilustración 2. Mapa estratégico de la competencia	16
Ilustración 3. Organigrama inicial de la empresa	26
Ilustración 4. Matriz de Kloter: Calidad-Precio.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plan de ventas del primer año de operación.	33
Tabla 2. Plan de ventas de cinco años de operación.	34
Tabla 3. Pronóstico de ventas y costos.	36
Tabla 4. Depreciación de los activos.	37
Tabla 5. Estado de pérdidas y ganancias.	38
Tabla 6. Balance general.	39
Tabla 7. Flujo de caja financiero.....	40
Tabla 8. Punto de equilibrio contable.	41
Tabla 9. Punto de equilibrio financiero.....	42
Tabla 10. TIR y VAN.	42
Tabla 11. Ratios.	43
Tabla 12. Sensibilidad.....	44

CAPÍTULO 1

1. Análisis del Macro Entorno

1.1. Justificación

La propuesta de valor es crear una comunidad en línea que facilite el proceso de alquilar y proporcionar propiedad real y personal a través de software propietario.

El modelo de negocio de renta de bienes muebles e inmuebles permitirá que personas naturales, así como pequeñas o grandes empresas puedan colocar su cartera de opciones para el servicio de renta desde herramientas del hogar, materiales y equipos para fiestas, hasta vehículos y terrenos. Las opciones son ilimitadas.

Desde el punto de vista de la matriz productiva ecuatoriana este proyecto está enfocado al servicio mediante software y soluciones tecnológicas basado en el problema del cliente ecuatoriano que se enfoca en el alto costo de adquirir bienes nuevos que son necesarios para su diario vivir, por ejemplo, adquirir un parqueadero con un costo estimado de diez mil (\$10,000) dólares americanos, por lo tanto, la opción de rentarlo por horas, días o por mes es la mejor opción desde el punto de vista de optimización de gastos. Desde otro punto de vista se tiene la población que ya adquirió este tipo de bien, y que posiblemente lo está pagando en cuotas mensuales, tiene una capacidad ociosa que puede ser aprovechada colocando el parqueadero en renta y recibir ingresos de la inversión realizada.

Es importante destacar que este modelo de negocio permitirá que el dinero que los usuarios ahorren en compra de productos necesariamente será invertido en la economía del Ecuador en otras necesidades propias de cada individuo.

1.2. Tendencias del Macro Entorno

La innovación a través de nuevos emprendimientos dentro del Ecuador es una nueva tendencia que se está expandiendo aceleradamente y que está causando estragos a las empresas existentes, sin embargo, la innovación por sí misma no es el verdadero disruptor, no concentrarse en el cliente es la mayor amenaza para cualquier negocio. “Ecuador registró una tasa de actividad emprendedora (TEA) de 33,6%. De ese porcentaje, el 25,9% correspondió a negocios nacientes y un 9,8% a negocios nuevos”¹.

Otra tendencia que crece rápidamente en el Ecuador son las aplicaciones en los teléfonos inteligentes, este modelo de negocio de economía compartida utilizará una aplicación de teléfono amigable para uso de todas las edades, la cual mostrará los segmentos y proveedores disponibles para cada producto. “Según el estudio Tecnologías de la Información y Comunicación, publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 53 de cada 100 ecuatorianos con celular activado tenían ‘smartphone’”.²

En Latinoamérica, se evidencia un alto crecimiento de los sistemas de economía compartida como es el caso de Airbnb que presenta un incremento de ventas del 1200% desde 2010 a 2015³ y Uber por su parte, “En los primeros 10 meses de 2015 se realizaron 30,4 millones de viajes en toda América Latina. A la fecha se realizan unos 256.000 viajes al día.”⁴. Por lo tanto, el crecimiento de Uber corresponde al 153%. Esta tendencia ha desarrollado una economía fuera de estándares convencionales donde Airbnb empieza a provocar preocupación a las grandes cadenas hoteleras que han perdido mercado por sus opciones de precios altos. Los

¹ <http://www.elcomercio.com/actualidad/emprendimientos-candidatos-elecciones-presidencia-ecuador.html>

² <http://www.elcomercio.com/actualidad/smartphon-celular-mercado-ventas-crecimiento.html>

³ Passport, *Aribnb Inc in travel (World)*, Pág. 5, 2016

⁴ http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151113_economia_cifras_uber_ch

taxis por su mal servicio y descontrol en las tarifas han permitido que Uber empiece a quitarles usuarios.

En conclusión, la oportunidad de negocio, a través de una economía compartida, en beneficio de los proveedores y los usuarios; permite que sea factible el desarrollo de un emprendimiento que los conecte mediante una aplicación en sus teléfonos inteligentes.

1.3. Análisis Sectorial

Para analizar el sector al cual la empresa se va a enfocar utilizamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980).

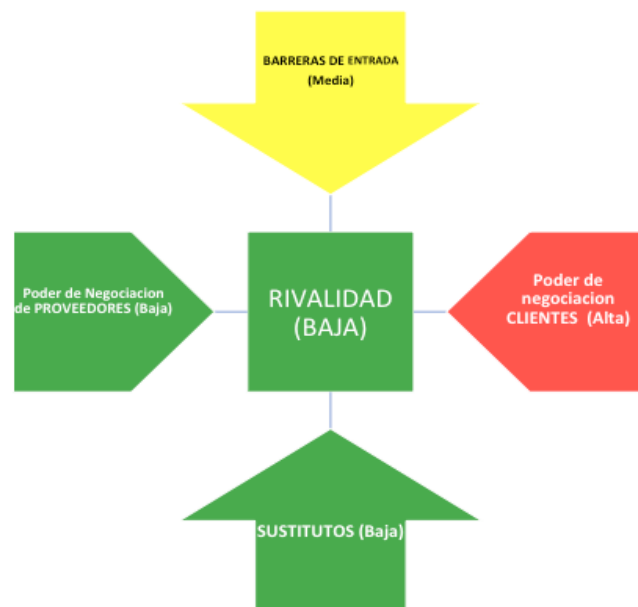


Ilustración 1. Análisis Sectorial - Fuerzas de Porter

Fuente: Porter 1980.

En análisis sectorial se puede observar que existiría rentabilidad a largo plazo de la compañía ofreciendo servicio de alquiler de bienes como maquinaria, herramientas, o similares (aspiradoras, terrenos parqueaderos, montacargas, computadoras, compresores, vehículos, ropa, etc.) debido a que tiene tres fuerzas que se orientan a favor de la rentabilidad, como el poder de negociación de

proveedores, presencia de sustitutos y la rivalidad es baja. El análisis detallado puede verse en el Anexo 1.

1.4. Análisis de la Competencia

El mapa estratégico representado en la ilustración 2, muestra el precio y la calidad como las dos dimensiones que la población encuestada prefiere al momento de alquilar un bien. Los competidores identificados son Mercado Libre, Maquinza, Avis, Bagant entre otros. Los resultados de las encuestas realizadas indican que el 69.57% de la población encuestada no conoce una empresa en Ecuador que alquile bienes muebles e inmuebles, el otro 30.43% si conocen alguna empresa relacionada al giro del negocio. El tamaño de cada competidor fue valorado en base al número de respuestas obtenidas en las encuestas realizadas. El análisis detallado puede verse en el Anexo 2.

El uso del precio como dimensión es definidamente esencial debido a la importancia en la economía de las personas para alquiler de bienes, por otro lado, la calidad complementa la decisión del consumidor para valorar su inversión, de tal modo que se abarca con amplitud las dos dimensiones importantes al momento de satisfacer una necesidad del consumidor.

La propuesta de crear un sistema de economía compartida que facilite el proceso de rentar y proveer bienes muebles e inmuebles se ubicará en un precio moderado por debajo del análisis de la competencia e igualando la mejor calidad del sector tal como se muestra en la ilustración 2. De este modo se estima tener alta probabilidad de éxito ante la necesidad del consumidor.

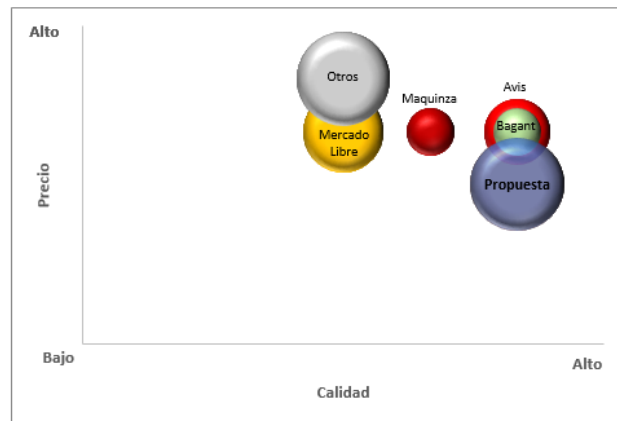


Ilustración 2. Mapa estratégico de la competencia

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2

2. Oportunidad de Negocio

En este capítulo se presentarán la metodología y los resultados de la investigación de mercado, con la finalidad de conocer el tamaño del mismo para estimar la oportunidad de negocio, identificar la intención de compra y grado de interacción del grupo objetivo con este tipo de negocio, y el impacto del mismo.

La investigación de mercado soporta datos esenciales como el 89% del uso de una aplicación electrónica para realizar transacciones de alquiler de bienes, y la penetración de mercado de \$91,221.82 dólares americanos anuales.

2.1. El volumen de negocio

El mercado objetivo es la población urbana de la provincia de Pichincha que tiene acceso a un computador y que realiza compras por internet. Para obtener el valor de referencia se consideró la población urbana de Pichincha actualizada a 2017 donde se establece un total de 1,984.667 de habitantes⁵, de los cuales el 40.2%⁶ están en el rango de edad objetivo entre los 20 y 54 años de edad (ver Anexo 5, resultados de la pregunta 1 de las encuestas realizadas). Del resultado de esta población se tiene que 63% tiene acceso a internet⁷. Adicional, del resultado de las encuestas se tiene que el 75% estaría dispuesto a ofrecer o solicitar en renta sus bienes muebles e inmuebles (ver Anexo 5, resultados de la pregunta 10 de las encuestas realizadas) y el 89% está dispuesto a utilizar la aplicación electrónica para alquilar bienes (ver Anexo 5, resultados de la pregunta 11 de las encuestas

⁵ <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

⁶ <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

⁷ http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

realizadas). Por lo tanto, la población de mercado objetivo es 376,977.57 de habitantes. Para la estimación del precio del servicio se tomó como referencia una compra mínima de 5 dólares y una comisión porcentual de 3.8% basada en las comisiones de servicios por internet existentes en el mercado ecuatoriano (ver detalle en consideraciones del Anexo 3).

El tamaño de mercado en dólares es de \$304,072.75 anuales. Basado en las tendencias de penetración de mercado de Marlene Jensen's "The Everything Business Planning Book: How to Plan for Success in a New or Growing Business", que establece un rango entre el 10% y el 40% para productos comerciales⁸, tomando en cuenta la ventaja del pionero en este mercado se estima una penetración superior al 10%. Así mismo, del rango máximo del 40%, siendo conservadores consideramos el 30% de penetración, dando como resultado \$91,221.82 dólares. Los detalles de los cálculos realizados se pueden revisar en el anexo 3.

Tomando en cuenta que se utilizó información generada en el censo poblacional del Ecuador del año 2010 y la proyección poblacional del 2017 del Instituto Nacional de Estadistas y Censos.⁹ Esta proyección aterrizada a 2018, año de implementación, podría presentar un sesgo de estimación debido a factores que no pudieron haberse tomado en cuenta en 2010, también habría que tomar en cuenta el crecimiento exponencial del uso de aplicaciones electrónicas que se ha evidenciado en los últimos años para satisfacer la infinidad de necesidades de los usuarios.

2.2.Diseño de la investigación de Mercado

Dada la naturaleza masiva del negocio se necesita un análisis cuantitativo a través de encuestas que permita dimensionar el mercado potencial (Ver detalles del cálculo de la muestra en el anexo 5). Se necesita cuantificar la intención de uso del servicio ofertado por ejemplo ¿Qué porcentaje de personas elegiría alquilar los

⁸ <http://smallbusiness.chron.com/estimate-market-penetration-22714.html>

⁹ <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

artículos que posee? Se utilizó información generada en el censo poblacional del Ecuador del año 2010 y la proyección poblacional del 2017 del Instituto Nacional de Estadistas y Censos.

Para el cálculo estadístico del tamaño de la muestra se decidió tener un margen de error del 10% con un nivel de confianza del 95% considerando la población objetivo del mercado de 502,636 habitantes, obteniendo un mínimo de 97 encuestas a realizar (ver anexo 5).

Para obtener el tamaño de la muestra se consideró la población urbana de Pichincha actualizada a 2017 donde establece 1,984.667 de habitantes, de los cuales el 40.2% están en el rango de edad objetivo entre los 20 y 54 años de edad, y únicamente el 63% tiene acceso a internet, tal como se detalla en el literal 2.1.

Para definir las preguntas de la encuesta se realizaron entrevistas a potenciales consumidores del servicio a ofrecer (ver anexo 4), dando como resultado una batería de 11 preguntas detalladas en el anexo 5.

2.3. Realización de la investigación de Mercado

Dado el perfil del grupo objetivo se recopiló la información mediante una encuesta en línea utilizando la página web www.surveymonkey.com, para atraer la atención de los encuestados denominamos la encuesta: ¡¡¡Optimiza la economía de tu hogar!!!¹⁰, como medio de difusión se utilizaron correos electrónicos y mensajes de texto a personas que encajaban en el perfil demográfico y geográfico.

Tomando en cuenta los resultados donde se aprecia que no hay sesgos marcados por lo que se puede ratificar que las tanto las hipótesis, así como la definición de la

¹⁰ <https://es.surveymonkey.com/r/X37RRC5>

muestra y método fueron los adecuados para obtener información confiable para la toma de decisiones.

Un investigador independiente, que busca repetir la metodología que se ha elegido, seguramente llegará a conclusiones similares al usar la herramienta de investigación de mercado implementada debido a que se utilizaron datos duros de fuentes confiables (Instituto Nacional de Estadistas y Censos) y el cálculo de la muestra se realizó de manera estadística.

2.4. Resultados de la investigación de Mercado

Utilizando la información estadística secundaria se pudo definir el tamaño del universo poblacional que se va a servir con esta iniciativa de negocio. Por otra parte, la encuesta soporta datos esenciales como la penetración 89% del uso de la aplicación electrónica para realizar transacciones de alquiler de bienes (demostrado en los resultados de la pregunta 11 del anexo 5) y la frecuencia de compras por internet (ver pregunta 8 del anexo 5), con la cual calculamos la potencial frecuencia de uso de 4.77 veces al año del servicio ofertado.

En las preguntas 9 y 10 del anexo 5, los potenciales usuarios respondieron que el 78% estaría dispuesto a ofrecer en alquiler sus bienes con la finalidad de incrementar sus ingresos, así como también el 75% estaría dispuesto a alquilar bienes para optimizar sus gastos en el hogar. Siendo estos resultados la base de un negocio prometedor ya que hay un mercado fuerte de oferta y demanda con un 89% del uso de la aplicación electrónica para realizar transacciones de alquiler de bienes.

La fórmula de cálculo del mercado potencial anual (ver anexo 3) dio como resultado \$304,072.75 dólares americanos para una población de 376,977

personas. Tomando en cuenta el 30% de penetración esperada como pioneros en el Ecuador de este modelo de negocio, se atenderá a 113,093 personas que generarían \$91,221.82 dólares americanos anuales.

CAPÍTULO 3

3. Definición Estratégica

Con el propósito de lograr ventaja competitiva, se planteará la estrategia genérica y el posicionamiento estratégico, analizando los recursos y capacidades más relevantes del proyecto y finalmente se definirá el organigrama y equipo de trabajo para la puesta en marcha.

3.1. Estrategia Genérica

La propuesta de valor única es crear una comunidad en línea que facilite el proceso de alquilar y proporcionar propiedad real y personal a través de software propietario, es decir se trata de abrir un mercado que permita ganar-ganar donde un grupo puede acceder a una gama más amplia de opciones y otro puede acceder a una gama más amplia de potenciales arrendatarios e ingresos.

Basado en las estrategias genéricas de Porter, este proyecto encaja en la estrategia de diferenciación ya que el servicio que prestará no se caracteriza simplemente por ofrecer un precio inferior como lo indica la estrategia de liderazgo en costos, tampoco se enfoca en un nicho muy específico ni especializado de mercado.

El principal diferenciador es la tecnología porque esta plataforma amplía las opciones que los consumidores o quien necesita alquilar cualquier tipo de producto o servicio, por ejemplo, en la actualidad si necesitas una podadora de césped tienes dos opciones: pedir prestado a una persona conocida que tenga la podadora o comprarla y dejarla guardada sin beneficio alguno hasta la próxima vez que la necesites, es por esto que la plataforma electrónica beneficiará a la persona que

alquila el producto para sus uso específico y a la persona que brinda en alquiler su bien adquirido aprovechando su capacidad ociosa.

Esta propuesta de valor es única porque no existe una empresa que preste exactamente el mismo servicio en el Ecuador, así mismo por sus características y flexibilidad es innovador como en sus inicios fue Airbnb en San Francisco, California. Tomando en cuenta el modelo de negocio y la calidad del servicio es fácil llegar a una expansión viral importante a través marketing digital.

3.2. Posicionamiento Estratégico

La propuesta de valor única de crear una comunidad en línea que facilite el proceso de alquilar y proporcionar propiedad real y personal a través de software propietario, enfocada bajo la estrategia de diferenciación por sus características y flexibilidad de innovación han sido analizadas mediante la herramienta de evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, ver anexo 6.

La mayor fortaleza de esta propuesta de valor es inédita en el mercado ecuatoriano obteniendo la ventaja del pionero. Este modelo de negocio está pensado para ser muy versátil en la cantidad de tipos de servicios para cubrir el mayor número de necesidades de los consumidores. El nivel de innovación del modelo de negocio es altamente percibido ya que brinda de manera sencilla soluciones a necesidades puntuales pero variadas para cada tipo de consumidor.

La principal debilidad es la penetración del internet y su uso en las transacciones comerciales en el mercado ecuatoriano. Culturalmente el consumidor ecuatoriano todavía no siente un alto nivel de confianza en realizar cualquier tipo de transacciones mediante plataformas electrónicas, sin embargo, el porcentaje de crecimiento de la utilización del internet en los hogares de 2012 al 2016 ha

incrementado del 15.1% al 34.9% lo que muestra una tendencia de incremento en el uso de internet en los hogares de la zona urbana en el Ecuador¹¹

Siendo los primeros en ingresar al mercado se tendría la confianza de los consumidores generando así un mercado cautivo fiel y abierto a nuevos productos ofrecidos por la marca. Así mismo, con la experiencia de implantación de la primera zona geográfica en Quito se tendrá el conocimiento para una fácil y rápida expansión en otras regiones del país. Una vez montada la plataforma y el equipo de trabajo se pueden desarrollar otras líneas de negocio aprovechando el costo hundido de los gastos fijos del primer modelo de negocio.

La principal amenaza es que el modelo de negocio lo puedan copiar otras empresas, sin embargo, es el mayor riesgo de todo emprendimiento, por lo que en este caso se trabajará en planes de mercadeo que fidelicen al mercado, el mismo que recomendará a potenciales usuarios bloqueando el ingreso de competidores neófitos por la fortaleza de la marca. Otra amenaza presente es, que hasta que se genere la suficiente confianza en el consumidor la expansión no avance a la velocidad óptima.

Dadas las fortalezas y oportunidades analizados en los párrafos anteriores se reafirma la ventaja competitiva por diferenciación que presenta y la versatilidad del modelo de negocio lo que los competidores actuales no pueden ofrecer porque se enfocan en productos muy específicos.

La versatilidad permite que la comisión por transacción se perciba como bajo costo para los clientes potenciales, sin embargo, para el modelo de negocio planteado el importe cobrado es suficiente para satisfacer los costos y generar una rentabilidad razonable.

¹¹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Tecnologías de la información y Comunicaciones (TIC'S), 2016. www.ecuadorencifras.gob.ec

3.3. Recursos y Capacidades Distintivas

Para generar la ventaja competitiva se cuenta con recursos claves para que el modelo de negocio funcione de manera óptima tales como talento humano, un experimentado emprendedor de varios modelos de negocio, sumado al aporte del otro socio experimentado en mercadeo. Dada la experiencia de este talento humano se logrará que la plataforma electrónica, siendo otro recurso importante, se desarrolle sin mayores defectos en la implementación.

El talento humano antes mencionado asegura principalmente capacidades claves en la generación y mantenimiento de un negocio en marcha para hacer eficiente la inversión y la administración que se necesita para que el negocio sea sostenible en el tiempo. Así también, la construcción de una marca confiable y las herramientas focalizadas a generar comunicación efectiva que generen un alto tráfico y cierre de negocios.

Finalmente, estos recursos y capacidades distintivas están bien cimentadas para obtener ventaja competitiva dando las herramientas al proyecto para que sea escalable, generando una barrera de entrada en el modelo de negocio que dificulte que sea copiado y facilite la reacción del proyecto ante algún posible sustituto que pueda afectar la perdurabilidad del mismo en el tiempo.

3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

El organigrama de la empresa planteado a continuación considera una estructura básica para el primer año de funcionamiento del 01 de octubre 2018 al 30 de septiembre 2020, donde se fortalece el área administrativa -financiera y el área de mercadeo y ventas.

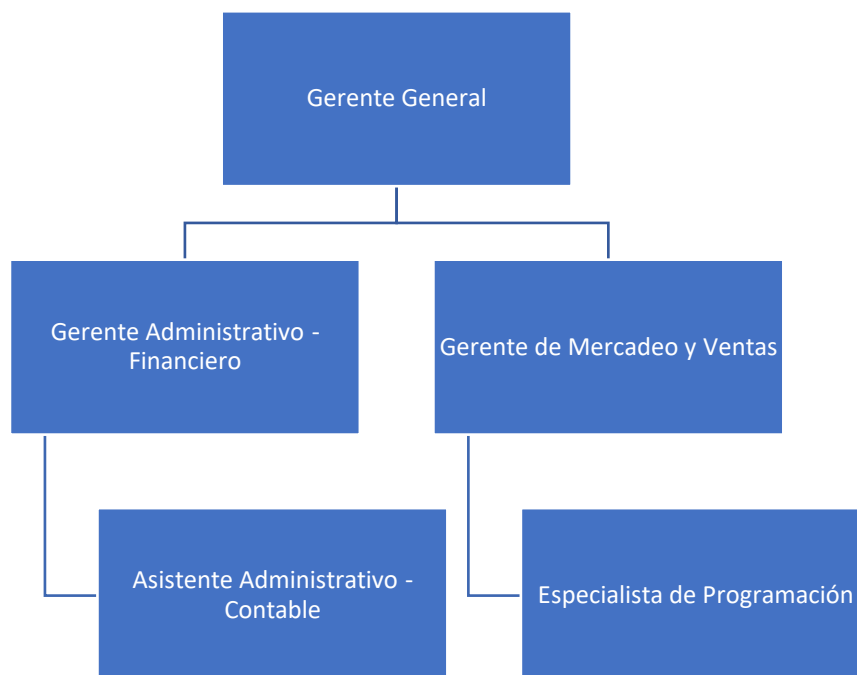


Ilustración 3. Organigrama inicial de la empresa
Fuente: Elaboración propia

El área de mercadeo y ventas estará a cargo de la captación de los clientes, de los ofertantes y oferentes de los servicios, así también se encargará de la parte comunicacional (publicidad). Le reportará a esta gerencia el especialista de programación. Por otro lado, el área administrativa-financiera se encargará de manejar todo el tema legal-normativo y todo lo relacionado a la contabilidad de la empresa. A esta gerencia le reporta una asistente administrativo-contable. La Gerencia General estará a cargo del Gerente Administrativo-Financiero durante los primeros dos años, tiempo en el que se evaluará la posible vinculación de un ejecutivo externo que desempeñe esta función dependiendo del crecimiento que tenga la empresa al final de este periodo. La definición de posiciones se podrá revisar a detalle en el anexo 7.

Analizando el equipo de trabajo, siendo un proyecto de emprendimiento, tiene que ser el ideal, adecuado a las necesidades y capacidades de una pequeña

empresa con capital limitado que tiene que ser optimizado al máximo, es por eso que la experiencia y conocimientos de los socios es pilar fundamental en la construcción de una modelo de negocio sostenible y escalable. Así mismo, al haber ostentado cargos ejecutivos en varias empresas importantes del Ecuador e iniciado negocios en diferentes industrias (ver detalles en anexo 8) hace que los socios hayan generado un relacionamiento de negocios interpersonal robusto y en áreas estratégicas.

Para complementar el talento, conocimiento y experiencia de los socios es necesario tener personal operativo especialista en temas específicos de su área que son indispensables en una organización estructurada con visión de futuro. El especialista de programación es esencial por el modelo de negocio y la asistente administrativo-contable es necesaria para el manejo administrativo operativo garantizando la sostenibilidad de la empresa.

CAPÍTULO 4

4. Plan Comercial

Una buena idea de negocio para su crecimiento y permanencia en el tiempo tiene que estar soportada por una impecable estrategia comercial y una ejecución oportuna, es por esto fundamental tener claro cuáles son las 4Ps del mix de mercadeo para ser oportunos en cuál es el producto acoplado a la necesidad del consumidor, el precio que sea valorado como justo, por la plaza más grande que existe en el momento que es la web, y con un mix promocional que haga que los consumidores entreguen su confianza total e irrestricta a la compañía. Si bien un buen mix de marketing no garantiza el éxito por sí solo, si demuestra que hay una visión clara de a donde se quiere llegar y eso otorga una ventaja sobre quienes no tienen claro su norte.

4.1. Precio

Para la fijación del precio se eligió el análisis del cliente, los costos y los competidores porque son las variables que actualmente afectan al modelo de negocio propuesto y que darán la suficiente información para la toma de decisión del precio adecuado.

Cliente: Es importante conocer lo que desean de sus productos y servicios, definir si están impulsados por el precio más económico o por el valor que reciben, es decir es esencial conocer qué parte juega el precio en su decisión de compra.

Costos: Antes de establecer el precio, es necesario calcular los costos involucrados en la administración del negocio, estos incluyen principalmente los costos fijos en la plataforma electrónica que vendrán cada mes

independientemente de las ventas y sus costos directos que son los gastos que se incurre al recibir o entregar los productos y servicios.

Competidores: Es uno de los momentos clave en que se debe hacer un pequeño análisis de competencia respecto a qué están cobrando por sus diferentes productos y servicios, para este modelo de negocio de alquilar y proporcionar propiedad real y personal a través de software propietario no existe competencia que ofrezca el mismo tipo de servicio, sin embargo existen dos empresas con servicio similar para la compra y venta de productos (ver anexo 9) que serán analizados para identificar cuál es el nivel de servicio que están ofreciendo para esos precios, cuáles clientes están atrayendo con sus precios y cómo se están posicionan en el mercado ecuatoriano. Estas inquietudes han brindado un importante punto de referencia del mercado para la fijación de precios.

El precio de nuestro modelo de negocio está enfocado al servicio que acorde a la matriz de calidad y precio de Kotler se ha identificado que el resultado brindará un Super Valor que relaciona bajo precio considerando alta calidad del servicio.

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD DE SERVICIO	Alto	Primera Calidad	Alto Valor	Super Valor
	Medio	Excesivo	Media	Adecuado
	Bajo	Estafa	Falsa Economía	Economía

Ilustración 4. Matriz de Kotler: Calidad-Precio
Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia de fijación de precios ayudará a atraer nuevos negocios porque, en su mayor parte, los clientes elegirán un artículo de menor precio que un artículo de mayor precio que perciban como valor comparable. Cobrar a bajo precio alentarán a muchos clientes a alquilar sus productos y servicios haciéndolos asequibles y ofreciéndoles una razón para elegir sus productos sobre los de sus

competidores. Cobrar un precio justo no significa necesariamente cobrar el precio más bajo posible. Si el producto es de alta calidad, se desarrollará una estrategia de marketing basada en cobrar más que otros productos inferiores, pero relativamente más bajo para un artículo de alta calidad.

Tomando en cuenta todas las variables analizadas se determina que la opción óptima para este servicio es cobrar un porcentaje de las transacciones realizadas en la misma, el cual será de 3.8% considerando una transacción mínima de 5 dólares americanos (ver anexo 3), considerar un porcentaje del valor de la transacción es un modelo de cobro utilizado por empresas como Airbnb por lo tanto este precio afianza la estrategia de Super Valor manteniendo bajo precio y alta calidad. En principio no se plantea un cobro fijo puesto que la plataforma debe presentar un beneficio económico palpable para quien da en alquiler su bien o servicio, es por esto que el porcentaje cobrado se percibe como bajo tomando en cuenta el beneficio que la plataforma electrónica está generando, más adelante se puede explorar cobros por destacados como lo hacen páginas con propuestas similares no sustitutas como OLX o Mercado Libre.

Asi mismo los arrendatarios tendrán la percepción de alta calidad por la variedad de opciones y precios a los cuales pueden acceder en un mismo lugar sustituyendo como ya se había comentado una compra innecesaria de algún bien o la poca oferta de servicios en una misma página.

4.2.Producto

Este modelo de negocio es muy versátil por la capacidad de abarcar una gran variedad de productos y servicios que necesita la persona quien renta y quien brinda en renta, por lo que al tener una propuesta de valor altamente diferenciada

satisface necesidades de uso y fuente de recursos en una plataforma amigable y confiable.

La metodología es la siguiente; se parte de dos necesidades sobre un mismo producto o servicio, quien necesita un producto o servicio pero que no necesariamente lo quiere adquirir y quien tiene un producto (improductivo o que no se use con frecuencia como son herramientas del hogar, materiales y equipos para fiestas, hasta vehículos y terrenos; presentando ilimitadas opciones de productos) u oferta un servicio y no tiene la experiencia o recursos para comercializarlo, la aplicación lo que logra es conectar a estos dos actores facilitando y proporcionando la seguridad en la transacción. La modalidad de la renta o la prestación de servicio se puede hacer por hora, día o semana.

El nombre comercial de la empresa será "All-in-rent" con su slogan *¡¡¡Optimiza la economía de tu hogar!!!*, es una plataforma en línea que se encontrará en www.all-in-rent.com.

Posicionamiento:

Arrendador: Ser la mejor opción para generar negocio con mis activos improductivos o servicios.

Arrendatario: Ser la opción más variada, rápida y confiable para encontrar y rentar bienes o servicios.

4.3.Plaza

El giro de negocio está enfocado en la ciudad de Quito y se extiende en el sector urbano de la provincia de Pichincha, este modelo de negocio satisface necesidades físicas sin necesidad de manejar inventarios o tener personal, por lo que es muy importante potenciar el único canal a través de una plataforma

electrónica amigable, rápida y confiable, para que la experiencia de navegación de los clientes sobrepase sus expectativas.

Para administrar este canal en el primer año de operaciones es indispensable que el Especialista de Programación desarrolle la plataforma electrónica bajo la guía del Gerente de Mercadeo para cumplir con el plan propuesto de ventas acorde a su definición de posiciones detallado en el anexo 7.

4.4.Promoción

Por la naturaleza del negocio la estrategia de promoción tiene su mayor foco en medios digitales, sin embargo, el mercado ecuatoriano acepta favorablemente medios tradicionales.

Medios Digitales:

Buscadores: Se utilizará una estrategia SEM (Search Engine Marketing), para generar volumen de visitas específicamente con Google AdWords, también se trabaja en generar contenido y palabras clave relevantes para generar un SEO (Search Engine Optimization) efectivo.

Redes sociales: El esfuerzo se enfocará en trabajar en redes como Facebook, Instagram, Youtube, Spotify. Con pautas pagadas y buscando crecimiento orgánico por la relevancia de nuestros anuncios y contenidos.

Anuncios en Páginas Web: Se pagará por banners publicitarios en páginas donde el grupo objetivo se nutra de información, por ejemplo: www.estadio.ec, www.patiotuerca.com, www.elcomercio.com, www.ecuavisa.com, www.vistazo.com, www.cosas.com.ec, www.revistalideres.ec, www.revistahogar.com, etc.

Mailing: Realizar envío de correos electrónicos masivos de las bases de datos de los proveedores del servicio más las propias bases de datos de la compañía.

Medios Tradicionales:

BTL: Activaciones de marca en puntos de alto tráfico.

Radio: Pautaje de cuñas y menciones.

Prensa: Anuncios en prensa, ejemplo: El Comercio, Metro.

4.5. Plan de ventas

Tomando en cuenta la agresiva inversión en mercadeo que se plantea realizar y que han sido considerados dentro de los gastos generales, los crecimientos así mismo son importantes sobrepasando el 100% de crecimiento en ventas trimestral durante el primer año, sin embargo, este primer período presenta una pérdida programada consistente con el lanzamiento de un emprendimiento de esta naturaleza de negocio. Los costos de ventas consideran principalmente los costos de personal y servicios electrónicos.

	Q1	Q2	Q3	Q4	Año 1
Ventas	\$ 2.911,10	\$ 5.323,68	\$ 9.225,91	\$ 17.223,43	\$ 34.684,12
Costo de Ventas	\$ 7.910,38	\$ 7.910,38	\$ 8.682,38	\$ 9.949,43	\$ 34.452,58
Margen Bruto	\$ (4.999,28)	\$ (2.586,70)	\$ 543,52	\$ 7.274,00	\$ 231,54
Gastos Generales	\$ 13.573,38	\$ 13.573,38	\$ 14.345,38	\$ 15.177,15	\$ 56.669,31
Utilidad	\$ (18.572,66)	\$ (16.160,09)	\$ (13.801,86)	\$ (7.903,16)	\$ (56.437,77)

Tabla 1. Plan de ventas del primer año de operación.

Fuente: Elaboración propia.

En el segundo año se evidencia un crecimiento importante basado en las ventas del último trimestre del año 1, posterior a eso, el crecimiento de los siguientes años son conservadores tomando en cuenta el volumen de mercado que se planificó alcanzar y la dinamización que la empresa ejecute en el modelo de negocio, llegando en el segundo año al volumen de ventas estimado para el mercado objetivo de \$91,221.82 dólares americanos anuales, calculado en el anexo 3. Adicionalmente se incluye la proyección a 5 años de operación para visualizar el crecimiento y sostenibilidad de la compañía.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 34.684,12	\$ 114.110,91	\$ 142.638,64	\$ 164.034,44	\$ 180.437,88
Costo de Ventas	\$ 34.452,58	\$ 36.949,30	\$ 38.323,61	\$ 39.982,89	\$ 41.688,91
Margen Bruto	\$ 231,54	\$ 77.161,62	\$ 104.315,03	\$ 124.051,55	\$ 138.748,97
Gastos Generales	\$ 56.669,31	\$ 59.215,62	\$ 61.090,37	\$ 62.869,27	\$ 64.874,28
Utilidad	\$ (56.437,77)	\$ 17.946,00	\$ 43.224,66	\$ 61.182,27	\$ 73.874,69

Tabla 2. Plan de ventas de cinco años de operación.
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar al término del quinto año, la utilidad será de \$73,874.69 dólares americanos que representa el 41% del total de las ventas que tomando en cuenta el tamaño del negocio es un margen que sobrepasa ganancias de negocios convencionales o rendimientos financieros pasivos en el Ecuador.

CAPÍTULO 5

5. Análisis Financiero

En el presente capítulo se demostrará financieramente la viabilidad del proyecto. Para lo cual, se elaborarán un flujo de efectivo, balance general y estado de pérdidas y ganancias con proyección a cinco años. También, se analizarán el VAN y TIR para determinar si es procedente seguir adelante con el proyecto en tres escenarios: base, optimista y pesimista.

5.1. Supuestos Generales

Crecimiento económico y otras variables macro relevantes

En el país se está apuntando al emprendimiento como generador de riqueza, fuente de empleo y opción de crecimiento en este mundo globalizado “Ecuador registró una tasa de actividad emprendedora (TEA) de 33,6%.

De ese porcentaje, el 25,9% correspondió a negocios nacientes y un 9,8% a negocios nuevos.”¹².

En conclusión, la oportunidad de negocio, a través de una economía compartida, en beneficio de los proveedores y los usuarios; permite que sea factible el desarrollo de un emprendimiento que los conecte mediante una aplicación en sus teléfonos inteligentes.

Penetración de mercado

Como se puede ver en el capítulo 2 “El tamaño de mercado en dólares es de \$304,072.75 anuales. Estimamos una penetración del 30% dando como resultado \$91,221.82 dólares basados en la ventaja del pionero en este mercado”. Por lo que

¹² <http://www.elcomercio.com/actualidad/emprendimientos-candidatos-elecciones-presidencia-ecuador.html>

este sería el objetivo a corto plazo teniendo en teoría un 70% más de mercado estimado que se puede atender.

Capacidad de influir en precios

Dado lo innovador del proyecto la variable precio podría ser sobre expuesta sin embargo para generar el volumen de negocio y la fidelización de los usuarios de la aplicación el porcentaje de comisión plateada (3,8%) es justo y acorde con negocios similares.

Pronósticos de ventas y costos

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades (Transacciones)	22.818,50	75.072,97	93.841,21	107.917,39	118.709,13
Precio Unitario (Comision)	\$ 1,52	\$ 1,52	\$ 1,52	\$ 1,52	\$ 1,52
Total Ingresos	\$ 34.684,12	\$ 114.110,91	\$ 142.638,64	\$ 164.034,44	\$ 180.437,88
Costo de ventas %	99,33%	32,38%	26,87%	24,37%	23,10%
Costo Fijo	\$ 34.452,58	\$ 36.949,30	\$ 38.323,61	\$ 39.982,89	\$ 41.688,91
Costo Total Ventas	\$ 34.452,58	\$ 36.949,30	\$ 38.323,61	\$ 39.982,89	\$ 41.688,91

Tabla 3. Pronóstico de ventas y costos.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Estructura de Capital y Financiamiento

Esta empresa considera \$56,000 dólares de capital social provenientes de los socios accionistas, aportados en partes iguales (\$28,000,00 por cada uno).

Adicionalmente se realizará un préstamo a 5 años plazo con la Corporación Financiera Nacional a una tasa de 11,83% anual que se amortizará bajo el Sistema Frances.

Los activos fijos ascienden a un monto de \$ 12,760.00 dólares con depreciación acorde los años que se establecen en el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, para muebles y enseres 10 años, equipo de oficina 10 años y para equipos de computación

3 años.

Activo Fijo	Vida Útil (años)	Monto USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Pagina Web	3	\$ 1.260	\$ 420	\$ 420	\$ 420							
App	3	\$ 3.500	\$ 1.167	\$ 1.167	\$ 1.167							
Muebles de oficina	10	\$ 3.000	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Equipo de computo	3	\$ 5.000	\$ 1.667	\$ 1.667	\$ 1.667							
Total		\$ 12.760	\$ 3.553	\$ 3.553	\$ 3.553	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300

Tabla 4. Depreciación de los activos.

Fuente: Elaboración propia.

El capital de trabajo se establece en \$ 71,240.00 dólares en efectivo disponible en caja para el desarrollo de la operación considerando gastos generales, donde el mayor rubro es la publicidad, en los costos de ventas se considera el personal de programación de la aplicación electrónica.

El crédito a los clientes se establece en 30 días considerando el uso de tarjetas de crédito, en este modelo de negocio no se considera proveedores ni rotación de inventario. La política de reparto de dividendos establece que serán entregadas a los accionistas a partir de que se obtenga utilidad positiva entre la utilidad del ejercicio y el resultado acumulado, para este proyecto esto se refleja a partir del cuarto año de operación, con el fin de que la empresa tenga la liquidez necesaria para operar y los inversionistas perciban el beneficio económico que el negocio genera.

5.3.Estados Financieros Proyectados

En el primer año se estiman ventas de \$34,684.12 las que no generan beneficios después de impuestos. Para los siguientes años se considera un incremento de ventas del 35%, 25%, 15%, 10%, en los años 2, 3, 4 y 5 respectivamente. Estos últimos 4 años se generan beneficios después de impuestos de manera ascendente en cada año según muestra la tabla 3.

Adicional, se incluye en el costo de ventas, el costo de mano de obra del personal que está directamente relacionado a la operación. Ver Anexo 10.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 34,684.12	\$ 114,110.91	\$ 142,638.64	\$ 164,034.44	\$ 180,437.88
Costo de Ventas	\$ 34,452.58	\$ 36,949.30	\$ 38,323.61	\$ 39,982.89	\$ 41,688.91
Margen Bruto	\$ 231.54	\$ 77,161.62	\$ 104,315.03	\$ 124,051.55	\$ 138,748.97
Gastos Generales	\$ 56,669.31	\$ 59,215.62	\$ 61,090.37	\$ 62,869.27	\$ 64,874.28
Depreciacion	\$ 3,553.33	\$ 3,553.33	\$ 3,553.33	\$ 300.00	\$ 300.00
BAIT	\$ (59,991.10)	\$ 14,392.66	\$ 39,671.33	\$ 60,882.27	\$ 73,574.69
Intereses	\$ 3,080.78	\$ 2,535.52	\$ 1,922.14	\$ 1,232.14	\$ 455.93
BAT	\$ (63,071.88)	\$ 11,857.14	\$ 37,749.18	\$ 59,650.14	\$ 73,118.76
Impuestos 15% (Participacion trabajadores)	\$ -	\$ 1,778.57	\$ 5,662.38	\$ 8,947.52	\$ 10,967.81
Impuestos 22%	\$ -	\$ 2,217.29	\$ 7,059.10	\$ 11,154.58	\$ 13,673.21
BDT	\$ (63,071.88)	\$ 7,861.28	\$ 25,027.71	\$ 39,548.04	\$ 48,477.74

Tabla 5. Estado de pérdidas y ganancias.
Fuente: Elaboración propia.

Los gastos generales se dividen básicamente en servicios básicos y salarios de personal, para los incrementos anuales se ha considerado el 3,96% acorde al promedio de incremento de sueldos básicos de los últimos 5 años. Ver detalles en el Anexo 10 de este capítulo.

La participación del 15% para los trabajadores está considerada una vez obtenido el beneficio antes de impuestos. Para el impuesto a la renta se calculó el 22% de la diferencia obtenida del beneficio antes de impuestos menos el 15% de la participación de los trabajadores.

A continuación, se presenta el balance general para el primer año y las proyecciones.

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	\$ 659.46	\$ 8,712.12	\$ 38,136.50	\$ 71,311.85	\$ 71,161.68
Cuentas x cobrar	\$ 7,043.88	\$ 9,509.24	\$ 11,886.55	\$ 13,669.54	\$ 15,036.49
Inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ 12,760.00	\$ 12,760.00	\$ 12,760.00	\$ 12,760.00	\$ 12,760.00
Depreciacion acumulada	\$ (3,553.33)	\$ (7,106.67)	\$ (10,660.00)	\$ (10,960.00)	\$ (11,260.00)
Otros activos					
TOTAL ACTIVO	\$ 16,910.01	\$ 23,874.69	\$ 52,123.05	\$ 86,781.39	\$ 87,698.17
PASIVO					
Deuda CP	\$ 4,909.78	\$ 5,523.16	\$6,213.17	\$6,989.38	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SRI 15%	\$ -	\$ 1,778.57	\$ 5,662.38	\$ 8,947.52	\$ 10,967.81
SRI 22%	\$ -	\$ 2,217.29	\$ 7,059.10	\$ 11,154.58	\$ 13,673.21
IESS	\$ 346.41	\$ 363.74	\$ 381.92	\$ 401.02	\$ 421.07
Deuda LP	\$ 18,725.70	\$ 13,202.54	\$ 6,989.38	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 23,981.89	\$ 23,085.29	\$ 26,305.94	\$ 27,492.49	\$ 25,062.09
PATRIMONIO					
Capital social	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00
Reservas		\$ -	\$ 786.13	\$ 3,288.90	\$ 6,636.08
Resultados acumulados		\$ (63,071.88)	\$ (55,996.73)	\$ (33,471.79)	\$ (3,347.18)
Resultados del ejercicio	\$ (63,071.88)	\$ 7,861.28	\$ 25,027.71	\$ 33,471.79	\$ 3,347.18
TOTAL PATRIMONIO	\$ (7,071.88)	\$ 789.40	\$ 25,817.11	\$ 59,288.90	\$ 62,636.08
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 16,910.01	\$ 23,874.69	\$ 52,123.05	\$ 86,781.39	\$ 87,698.17

Tabla 6. Balance general.
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el año 5 se cuenta con una caja de \$71.161,68 dólares americanos que es el 81% del total del activo, principalmente por la decisión de los accionistas de mantener el suficiente flujo para cubrir la operación y en este año contar con los fondos suficientes para una ampliación del negocio o diversificación del mismo.

La cuenta de pasivo corriente contiene principalmente obligaciones con entidades públicas como el SRI, el IESS y la Deuda CP que es la fracción corriente del año del préstamo a largo plazo. La Deuda LP es el préstamo adquirido al inicio de la operación.

La cuenta de patrimonio está compuesta principalmente por el capital social, reservas facultativas, resultados acumulados y del ejercicio anual.

5.4. Flujo de Efectivo Proyectado

La proyección de flujos de efectivo se realiza a 5 años. Adicional para el año 6 se calcula una perpetuidad sin considerar tasa de crecimiento con la finalidad de ser conservadores en el análisis de la valoración de la empresa.

FLUJO DE CAJA LIBRE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BDT		\$ (57,354.31)	\$ 9,386.06	\$ 25,981.73	\$ 39,872.30	\$ 48,106.47
Depreciacion, Amortizacion y provision		\$ 3,553.33	\$ 3,553.33	\$ 3,553.33	\$ 300.00	\$ 300.00
Variacion NOF		\$ (1,408.78)	\$ 1,547.82	\$ 6,366.49	\$ 5,616.73	\$ 3,192.02
Flujo operativo		\$ (55,209.75)	\$ 14,487.22	\$ 35,901.56	\$ 45,789.04	\$ 51,598.49
Compra de activos	\$ (12,760.00)					
Venta de activos						
Flujo de inversion	\$ (12,760.00)					
Prestamos netos	\$ 28,000.00					
Pago de Dividendos						
Aporte de capital	\$ 56,000.00					
Flujo financiero	\$ 84,000.00					
Flujo de caja	\$ 71,240.00	\$ (60,498.44)	\$ 14,487.22	\$ 35,901.56	\$ 45,789.04	\$ 51,598.49
Caja inicial		\$ 71,240.00	\$ 10,741.56	\$ 25,228.77	\$ 61,130.34	\$ 106,919.37
Caja final		\$ 71,240.00	\$ 10,741.56	\$ 25,228.77	\$ 61,130.34	\$ 106,919.37
						\$ 158,517.87
NOF		\$ 6,697.47	\$ 5,149.65	\$ (1,216.84)	\$ (6,833.58)	\$ (10,025.60)

Tabla 7. Flujo de caja financiero.
Fuente: Elaboración propia.

Para la valoración de la empresa se utilizó el flujo de efectivo ajustado sin considerar pago neto de deuda ni sus intereses, es decir se utilizó el “Free Cash Flow”. Ver tabla 7. Los flujos de efectivo considerados son de los 5 años más el sexto año de la perpetuidad como se puede ver en la Tabla 8, el 19.45% del WACC y la inversión total realizada por \$84,000 dólares. Ver Anexo 12.

Para la determinación de la tasa de rendimiento de los accionistas se utilizó el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), considerando las siguientes variables:

Beta: Utilizamos la referencia de betas de 7 empresas similares al modelo de negocio planteado y utilizamos su información financiera según Anexo 11 (disponible en Bloomberg) para desapalancarla obteniendo una beta similar a la industria de Retail on line (Damodaran, enero 2018)

Tasa libre de riesgo: Se utilizó el promedio de los últimos 5 años del rendimiento de los bonos del tesoro americano a 5 años. (Bloomberg, US Department of the Treasury, 2018)

Rendimiento del mercado: El del retorno de los últimos 5 años del índice (SPDR S&P 500 ETF (SPY), 2018)

Riesgo país: Se calculó el promedio del riesgo país de Ecuador de los últimos 5 años (Banco Central del Perú, 2018)

5.5.Punto de Equilibrio

Se calcularon los puntos de equilibrio contable y financiero teniendo una diferencia porcentual entre ellos del 1% en el primer año, al 4% en el último año, para este cálculo se tomó un precio unitario de 1,52 dólares, con una transacción promedio de 40 dólares manteniendo la comisión planteada de 3,8 % por transacción.

Punto de equilibrio contable

Para este cálculo se ha considerado la visión completa de los 5 años de proyecciones tomando los gastos fijos de cada periodo dividido para los márgenes de contribución correspondientes llegando a un punto de equilibrio en el segundo año de operación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Ventas	\$ 34.452,58	\$ 36.949,30	\$ 38.323,61	\$ 39.982,89	\$ 41.688,91
Gastos Generales	\$ 56.669,31	\$ 59.215,62	\$ 61.090,37	\$ 62.869,27	\$ 64.874,28
Depreciacion	\$ 3.553,33	\$ 3.553,33	\$ 3.553,33	\$ 300,00	\$ 300,00
Costo Variable U	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Precio venta U	\$ 1,52	\$ 1,52	\$ 1,52	\$ 1,52	\$ 1,52
Margen Contribucion	\$ 1,52	\$ 1,52	\$ 1,52	\$ 1,52	\$ 1,52
PUNTO EQUILIBRIO (Unidades)	62.286	65.604	67.742	67.863	70.305
Diferencia vs. Ventas Proyectadas	(39.468)	9.469	26.100	40.054	48.404

Tabla 8. Punto de equilibrio contable.

Fuente: Elaboración propia.

Punto de equilibrio financiero

Para este cálculo también se consideran los 5 años de proyecciones tomando los gastos fijos de cada periodo sin contar los gastos no desembolsables, en este caso la depreciación e incluyendo el costo anual equivalente de la inversión inicial todo esto dividido para los márgenes de contribución correspondientes llegando a un punto de equilibrio en el segundo año de operación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Ventas	\$ 34,452.58	\$ 36,949.30	\$ 38,323.61	\$ 39,982.89	\$ 41,688.91
Gastos Generales	\$ 56,669.31	\$ 59,215.62	\$ 61,090.37	\$ 62,869.27	\$ 64,874.28
Depreciacion	\$ 3,553.33	\$ 3,553.33	\$ 3,553.33	\$ 300.00	\$ 300.00
Gasto no desembolsable (Depreciación)	\$ 3,553.33	\$ 3,553.33	\$ 3,553.33	\$ 300.00	\$ 300.00
Costo anual equivalente (Inversión inicial)	\$4,215.27	\$4,215.27	\$4,215.27	\$4,215.27	\$4,215.27
Costo Variable U					
Precio venta U	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52
Margen Contribucion	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52	\$ 1.52
PUNTO EQUILIBRIO (Unidades)	62,722	66,040	68,177	70,439	72,881
Diferencia vs. Ventas Proyectadas	(39,903)	9,033	25,664	37,478	45,829

Tabla 9. Punto de equilibrio financiero.
Fuente: Elaboración propia.

5.6.VAN y TIR

El valor presente neto de los 5 años más la perpetuidad se establece un Valor Actual Neto de \$31,226.86 dólares con una Tasa Interna de Retorno del 25,04% por lo tanto se puede afirmar que el negocio es rentable y puede ser ejecutado.

Del valor de la tasa interna de retorno se puede evidenciar que el negocio genera un valor adicional al costo de capital.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad	VAN	TIR
Free Cash Flow	(84,000.00)	(60,498.44)	14,487.22	35,901.56	45,789.04	51,598.49	265,270.85	31,593.40	25.10%
WACC	19.45%								

Tabla 10. TIR y VAN.
Fuente: Elaboración propia.

Índices financieros

Con el fin de complementar el análisis financiero se escogieron tres ratios tomando en cuenta la estructura contable y financiera de la empresa, determinando lo siguiente:

Razón de efectivo: En este índice se puede ver la capacidad de cubrir el pasivo circulante con el efectivo logrado como se puede apreciar en la tabla 9, a partir del año 2 la empresa cuenta con liquidez más que suficiente para cubrir sus pasivos de corto plazo.

Margen de utilidad: En el primer año la empresa presenta una pérdida de 1.82 veces sobre las ventas, sin embargo, en los años subsiguientes la utilidad es positiva y creciente hasta llegar al año 5 con 27% de utilidad sobre las ventas.

Rendimiento sobre Capital (ROE): Se puede observar que en el año 1 el rendimiento sobre el capital es negativo debido a la pérdida de ese período, misma que se refleja en los resultados acumulados del patrimonio hasta el año 5, el ROE del año 2 al año 5 es positivo terminando en 0,87.

Ratio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razon Efectivo	0.13	0.88	1.97	2.59	2.84
Margen de utilidad	(1.82)	0.07	0.18	0.24	0.27
Rendimiento sobre Capital (ROE)	(1.13)	0.14	0.45	0.71	0.87

Tabla 11. Ratios.
Fuente: Elaboración propia.

5.7. Análisis de Sensibilidad

La inversión en publicidad es el factor que afecta de manera más sensible al negocio ya que es determinante en alcanzar niveles de ventas que permitan a la empresa permanecer en el tiempo, tomando en cuenta el año base si bajamos un 26% el gasto en publicidad el número de potenciales clientes alcanzado será

menor por lo que las ventas caerán un 25% dando como resultado un TIR y VAN negativos.

Por otro lado, para obtener un resultado mejor al que se tiene con el escenario base al incrementar el gasto en publicidad se obtienen más clientes y más transacciones por lo que es necesario incrementar un programador más para atender esta demanda incremental, las ventas se incrementan en un 28% en este escenario el VAN y el TIR crecieron respecto al año base.

	Caso Pesimista	Caso Base	Caso Optimista
Ventas	\$ 478,814.01	\$ 635,905.99	\$ 812,546.54
Costo Ventas (Programador)	\$ 191,397.29	\$ 191,397.29	\$ 257,991.46
Gastos Generales (Publicidad)	\$ 267,554.90	\$ 304,718.85	\$ 369,755.76
VAN	\$ (75,231.36)	\$ 31,593.40	\$ 66,189.88
TIR	-0.96%	25.10%	29.06%

Tabla 12. Sensibilidad.
Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Para el planteamiento de este proyecto se buscó proponer un negocio que vaya acorde a las tendencias mundiales de prestación de servicios y economía compartida, que utilizan páginas web y aplicaciones para teléfonos móviles.

Como se calculó existe un amplio mercado potencial anual de USD. 304,072.75 al año que irá en crecimiento por la penetración del uso de plataformas web en todas las aplicaciones imaginables, y la aceptación al modelo de negocio que según el estudio de mercado arrojó que el 89% del uso de la aplicación electrónica para realizar transacciones de alquiler de bienes con una frecuencia de compras por internet de 4.77 veces al año del servicio ofertado.

Con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva se decidió manejar la estrategia de diferenciación puesto que el servicio ofrecido será altamente diferenciado e innovador en relación con la oferta actual de la competencia y sustitutos. Con nuestros clientes nos posicionaremos como Para el Arrendador: Ser la mejor opción para generar negocio con mis activos improductivos o servicios. Para el Arrendatario: Ser la opción más variada, rápida y confiable para encontrar y rentar bienes o servicios.

Dado que estemos enfocados en el mercado ecuatoriano, específicamente Quito, la estrategia comunicacional se basará en los siguientes medios: Medios Digitales: Buscadores, Redes sociales, Anuncios en Páginas Web, Mailing y, Medios Tradicionales: BTL, Radio, Prensa.

Con estas estrategias planificamos alcanzar ventas de USD. 34.684,12 el primer año y cerrar con USD.180.437,88 en el quinto año, obteniendo un Valor Actual Neto de \$31,593.40 dólares con una Tasa Interna de Retorno del 25,10%, siendo un negocio viable, rentable y sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

- Airbnb. (2016). *Passport, Aribnb Inc in travel (World)*, Pág. 5, 2016.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Inflación*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- BBC. (16 de noviembre de 2015). *5 cifras para entender el fenómeno Uber*. Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151113_economia_cifras_uber_ch
- Bloomberg (2018). *Betas. Last 5 years average*.
Beta Amzn US Equity. Amazon.
Beta Car US Equity. Avis.
Beta Despegar.Com Cor Equity. Despegar.
Beta eBay US Equity. eBay.
Beta Meli US Equity. Mercado Libre.
Beta Trvg US Equity. Trivago.
Beta Zip US Equity. Zipcar.
- Bloomberg (2018). *US Bonus Last 5 years average*. US Department of the Treasury.
- CHRON. (2017). *How to Estimate Market Penetration*. Obtenido de <http://smallbusiness.chron.com/estimate-market-penetration-22714.html>
- Damodaran. (5 de enero de 2018). *Damodaran CN INF*. Obtenido de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html
- El Comercio. (6 de enero de 2017). *Apoyo al emprendedor se priorizará*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/emprendimientos-candidatos-elecciones-presidencia-ecuador.html>
- El Comercio. (18 de febrero de 2017). *Uso de 'smartphones' ganó mercado durante el 2016*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/smartphon-celular-mercado-ventas-crecimiento.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Proyecciones poblacionales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) 2016*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Análisis sectorial

Rivalidad (Baja)

La Rivalidad es baja dado que los competidores directos no explotan el servicio de renta o no solo manejan venta, normalmente cuando alguna persona o empresa necesita un bien para una ocasión puntual solo tienen opción de compra y si quieren rentar algo es difícil encontrar quién lo haga.

Poder de negociación de proveedores (Baja)

Cada proveedor de un bien es especializado en su ramo cuando son comercializadores del bien, y si son personas o empresas que tienen el bien ocioso no tienen el canal directo para poder llegar a quien los necesita, por lo que no tienen un poder de negociación alto y la amenaza es baja.

Sustitutos (Baja)

Los sustitutos son los proveedores y competidores a la vez por su especialización y desconocimiento son sustitutos imperfectos ya que son especializados o no tienen el conocimiento para poder explotar el bien que no están utilizando.

Barreras de Entrada (Media)

Las barreras de la entrada son medias ya que inversionistas pueden ver la oportunidad de negocio y copiarlo, sin embargo, es importante aprovechar la ventaja de ser los pioneros en este modelo de negocio llegando a acuerdos de exclusividad y diferenciación en el servicio a base de innovación continua.

Poder de negociación de clientes (Alto)

Los clientes potenciales están bien informados ya que son los que tienen la necesidad puntual insatisfecha, así mismo al no comprar el bien demuestran que buscan ahorros lo que los hace infieles a una marca o empresa en especial dándoles un alto poder de negociación.

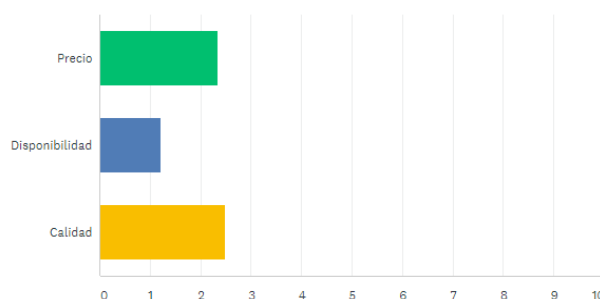
Anexo 2.- Resultado de las encuestas realizadas para determinar el mapa estratégico de la competencia.

Se obtuvo un total de 46 respuestas realizadas a través de un cuestionario en línea utilizando la página web www.surveymonkey.com.

Los resultados de la pregunta 1 indica claramente que las dimensiones de mayor importancia para el consumidor son la calidad y el precio.

Ordene la importancia de estas variables cuando busca bienes como maquinaria, herramientas, o similares (aspiradoras, terrenos parqueaderos, montacargas, computadoras, compresores, vehículos, ropa, etc)

Answered: 45 Skipped: 1



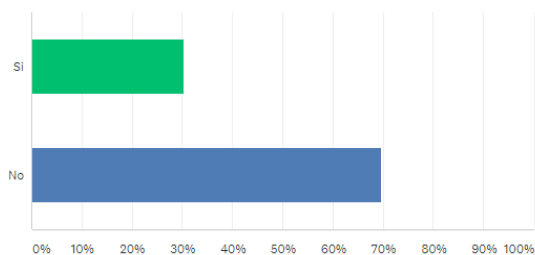
	1	2	3	TOTAL	SCORE
Precio	41.86% 18	51.16% 22	6.98% 3	43	2.35
Disponibilidad	4.65% 2	11.63% 5	83.72% 36	43	1.21
Calidad	55.56% 25	37.78% 17	6.67% 3	45	2.49

Resultados de la pregunta 1.

Los resultados de la pregunta 2 indican que el 69.57% de la población encuestada no conoce una empresa en Ecuador que alquile bienes muebles e inmuebles, el otro 30.43% si conoce alguna empresa relacionada al giro del negocio.

Conoce alguna empresa en Ecuador que alquile bienes, maquinaria, herramientas, o similares (aspiradoras, terrenos parqueaderos, montacargas, computadoras, compresores, vehículos, ropa, etc) ?

Answered: 46 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Si	30.43%	14
No	69.57%	32
TOTAL		46

Resultados de la pregunta 2.

En la pregunta 3, únicamente 14 de 46 personas contestaron una referencia o nombre de una empresa relacionada al alquiler de bienes mueble o inmuebles.

Si su respuesta fue afirmativa. Cómo se llama la empresa?

Answered: 14 Skipped: 32

Showing 14 responses

mercado libre

9/23/2017 11:41 AM

Nov

9/22/2017 4:26 PM

no he tenido la necesidad de alquilar pero se que existen

9/22/2017 3:32 PM

Ots

9/22/2017 3:28 PM

BAGANT

9/22/2017 1:19 PM

Avis

9/22/2017 11:04 AM

Avis, no recuerdo el nombre pero hay una que renta muebles

9/22/2017 7:06 AM

Mercado libre

9/22/2017 6:50 AM

Pero no he utilizado

9/22/2017 6:25 AM

No recuerdo el nombre

9/21/2017 11:43 PM

No conozco

9/21/2017 11:23 PM

Maquinza

9/21/2017 11:13 PM

Weatherford

9/21/2017 11:09 PM

Mercado lo libre

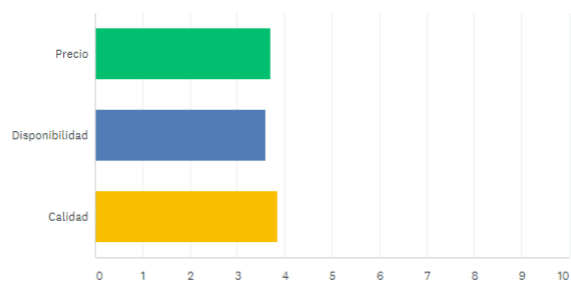
9/21/2017 10:56 PM

Resultados pregunta 3.

En la pregunta 4, las personas que conocen dichas empresas que se dedican al alquiler de bienes muestran una ligera diferencia entre precio, disponibilidad y calidad, siendo la calidad la preferida por los consumidores.

Califique los atributos que oferta la empresa que mencionó. (1=Bajo/Malo, 5=Alto/Excelente)

Answered: 15 Skipped: 31



	1	2	3	4	5	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Precio	0.00% 0	7.14% 1	42.86% 6	21.43% 3	28.57% 4	14	3.71
Disponibilidad	6.67% 1	6.67% 1	26.67% 4	40.00% 6	20.00% 3	15	3.60
Calidad	0.00% 0	7.69% 1	23.08% 3	46.15% 6	23.08% 3	13	3.85

Resultado de la pregunta 4.

Anexo 3. Cálculo del tamaño del mercado

El tamaño de mercado en dólares es de \$304,072.75 anuales. Estimamos una penetración del 30% dando como resultado \$91,221.82 dólares basados en la ventaja del pionero en este mercado.

A continuación, se detalla la formula y las consideraciones utilizadas:

$$MS = N * TC * Q * F * P$$

MS = Market Size in \$

N = Total Geographical Population

TC = Percentage of Target Customers in Geographical Area

Q = Quantity that Targeted Customers purchase at a time

F = Purchase Frequency in a year

P = Price of Product

	N*	TC*	Q*	F*	P=	
MS=	376,977.57	89.00%	1.00	4.77	\$ 0.19	\$ 304,072.75
						Penetración: 30% \$ 91,221.82

Consideraciones:

Poblacion urbana Pichincha 2017:	1,984,667.00
Rango de edad (20-54 años):	40.20%
Personas urbanas con internet:	63%
Personas dispuesta a alquilar bienes:	75%
Mercado objetivo:	376,977.57

Personas dispuestas a utilizar la aplicación electrónica para alquilar bienes: 89% **Hab.**

Compra minima (\$)	\$ 5.00
Comisión (%)	3.8%
Precio (\$)	\$ 0.19

Consideraciones adicionales:

- El porcentaje del 89% (TC) es el mercado objetivo dispuesto a utilizar la aplicación electrónica para alquilar bienes, obtenido del resultado de las encuestas de la pregunta 11.

▪ La frecuencia anual de compra está calculada en base a los resultados de las encuestas de la pregunta 8. Se normalizó los datos a una frecuencia anual obteniendo una frecuencia de compra anual de 4.77 veces, como muestra la tabla a continuación:

Opciones	Frecuencia (anual)	Respuestas (%)	Resultado (veces al año)
Mensual	12	24.21%	2.91
Bimensual	6	5.26%	0.32
Trimestral	4	18.95%	0.76
Semestral	2	27.37%	0.55
Anual	1	24.21%	0.24
Total		100.00%	4.77

Anexo 4. Buyer persona.

Perfil de los potenciales clientes que están dispuestos a alquilar bienes para optimizar sus gastos:



Jennifer 33 - Arquitecta (Soltera)

- Mi pasión son los bienes raíces, priorizo mis gastos porque planeo invertir mis ahorros en una oficina de bienes raíces propia.
- Necesito ser muy activa en las redes sociales ya que ahí consigo muchos de mis clientes.
- Soy buena compradora ya que siempre obtengo las mejores oferta en el supermercado.
- Me gusta el deporte al aire libre y escuchar música romántica.

Perfil de los potenciales clientes que están dispuestos a ofrecer en alquiler sus bienes para incrementar sus ingresos:



Miguel 46 - Contador (Casado/3 hijos)

- Lo más importante para mí, es el bienestar de mi familia.
- Desde pequeño me encanta los negocios. Recuerdo que alquilaba mis juegos de video a mis vecino durante las vacaciones.
- Busco un ingreso adicional a mi salario para consentir a mi esposa e hijos.
- El acceso a las aplicaciones electronicas se han vuelto fundamentales en especial para comunicarme con mi familia y amigos fuera de la ciudad.

Anexo 5. Estudio cuantitativo de mercado

Para el cálculo estadístico del tamaño de la muestra se decidió tener un margen de error del 10% con un nivel de confianza del 95% considerando la población objetivo del mercado de 502,636 habitantes., obteniendo un mínimo de 97 encuestas a realizar.

Para obtener el tamaño de la muestra se consideró la población urbana de Pichincha actualizada a 2017 donde establece 1,984.667 de habitantes, de los cuales el 40.2% están en el rango de edad objetivo entre los 20 y 54 años de edad, y únicamente el 63% tiene acceso a internet.

Margen: 10%
Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 502636

Tamaño de muestra: 97

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p*q)}{e^2 + \frac{(z^2(p*q))}{N}}$$

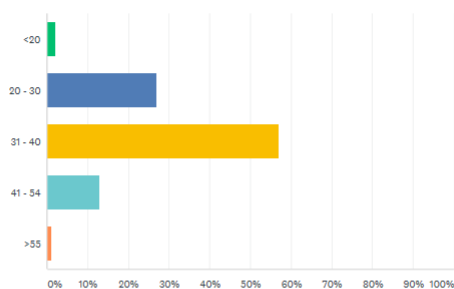
n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q=Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

Se obtuvo un total de 100 respuestas realizadas a través de un cuestionario en línea utilizando la página web www.surveymonkey.com.

Los resultados de la pregunta 1 indica claramente que el rango de edad esta entre 20 y 54 años de edad.

En qué rango de edad se encuentra?

Answered: 100 Skipped: 0



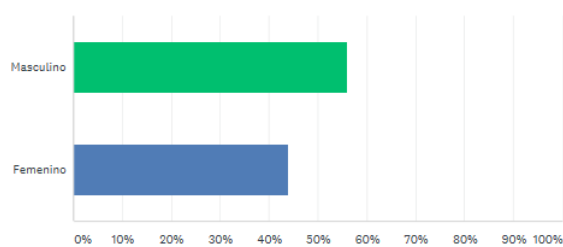
ANSWER CHOICES	RESPONSES
<20	2.00% 2
20 - 30	27.00% 27
31 - 40	57.00% 57
41 - 54	13.00% 13
>55	1.00% 1
TOTAL	100

Resultados de la pregunta 1.

Los resultados de la pregunta 2 indican que el 56% de la población encuestada pertenece al género masculino y el 44% al género femenino, por lo tanto, se deduce que el mercado no tiene una limitación preponderante sobre un género específico.

Género:

Answered: 100 Skipped: 0



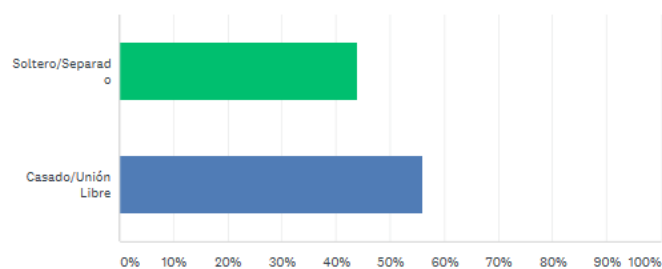
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Masculino	56.00% 56
Femenino	44.00% 44
TOTAL	100

Resultados de la pregunta 2.

En la pregunta 3, se puede observar un balance en el universo encuestado, entre las personas solteras y casadas ya que sus porcentajes de participación del 44% y 56% respectivamente.

Estado civil?

Answered: 100 Skipped: 0



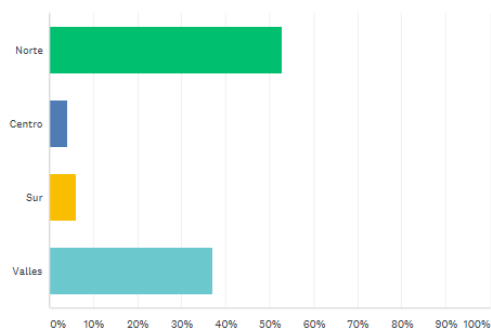
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Soltero/Separado	44.00%	44
▼ Casado/Unión Libre	56.00%	56
TOTAL		100

Resultados pregunta 3.

En la pregunta 4, la mayor parte del grupo encuestado radica en el norte de Quito y los Valles, lo que nos brinda una visión de cómo será la logística al momento de implementar el servicio.

Sector donde vive?

Answered: 100 Skipped: 0



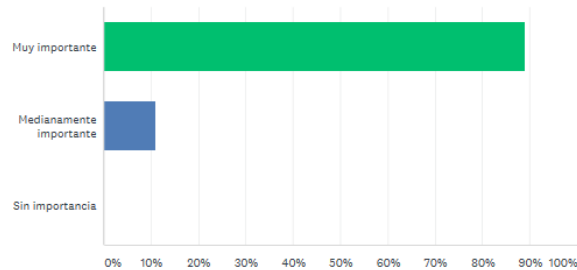
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Norte	53.00%	53
▼ Centro	4.00%	4
▼ Sur	6.00%	6
▼ Valles	37.00%	37
TOTAL		100

Resultado de la pregunta 4.

La pregunta 5 claramente ratifica la hipótesis de que el grupo objetivo está interesado en incrementar sus ingresos para el hogar.

Qué tan importante es para Usted incrementar los ingresos de su hogar?

Answered: 99 Skipped: 1



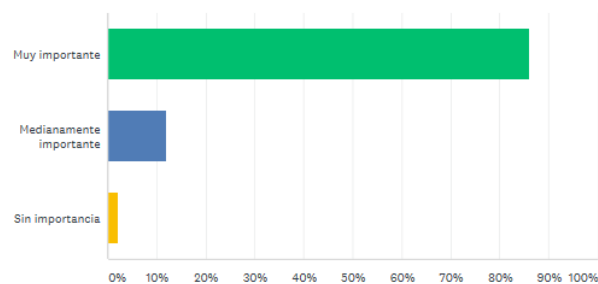
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Muy importante	88.89%	88
▼ Medianamente importante	11.11%	11
▼ Sin importancia	0.00%	0
TOTAL		99

Resultado de la pregunta 5.

La pregunta 6, de igual manera ratifica la hipótesis de que el grupo objetivo está interesado en optimizar sus gastos en el hogar.

Qué tan importante es para Usted optimizar los gastos de su hogar?

Answered: 100 Skipped: 0



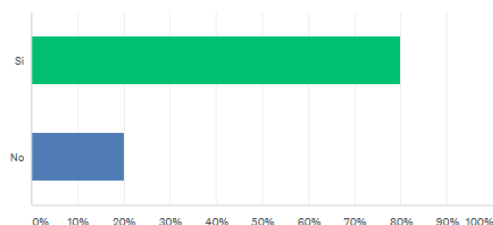
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Muy importante	86.00%	86
▼ Medianamente importante	12.00%	12
▼ Sin importancia	2.00%	2
TOTAL		100

Resultado de la pregunta 6.

La pregunta 7, basado en la respuesta de que el 80% del grupo objetivo realiza compras por internet, se utiliza este porcentaje para el cálculo del tamaño del negocio detallado en el anexo 3.

Realiza compras por internet?

Answered: 100 Skipped: 0



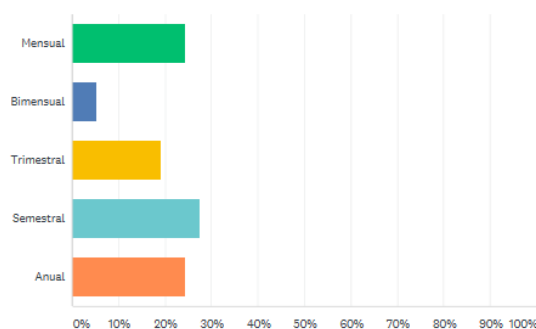
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Si	80.00%	80
▼ No	20.00%	20
TOTAL		100

Resultado de la pregunta 7.

De los porcentajes obtenidos en la pregunta 8, se normalizó los resultados a una frecuencia anual obteniendo un resultado de 4.77 veces al año. Los cálculos se muestran en el anexo 3.

Si su respuesta anterior fue afirmativa. Con qué frecuencia realiza compras por internet?

Answered: 95 Skipped: 5



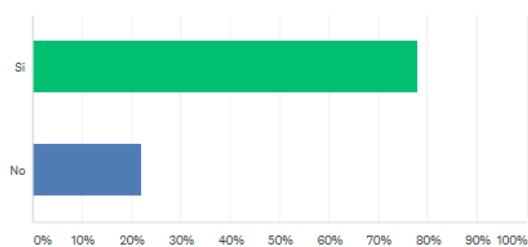
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
▼ Mensual	24.21%	23
▼ Bimensual	5.26%	5
▼ Trimestral	18.95%	18
▼ Semestral	27.37%	26
▼ Anual	24.21%	23
TOTAL		95

Resultado de la pregunta 8.

En la pregunta 9, el 78% de la población encuestada está dispuesto a ofrecer en alquiler sus bienes con el fin de incrementar sus ingresos.

Para incrementar sus INGRESOS, estaría dispuesto OFRECER en alquiler sus bienes inmuebles como maquinaria, herramientas, o similares (aspiradoras, terrenos parqueaderos, montacargas, computadoras, compresores, vehículos, ropa, etc)

Answered: 100 Skipped: 0



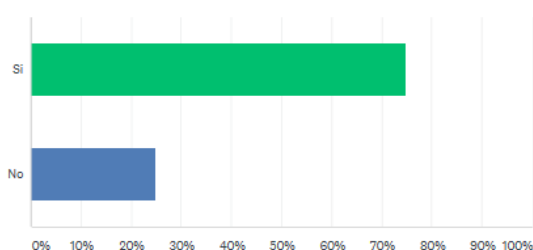
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Si	78.00%	78
No	22.00%	22
TOTAL		100

Resultado de la pregunta 9.

En la pregunta 10, el 75% de la población encuestada está dispuesto a alquilar bienes, con el fin de optimizar sus gastos.

Para optimizar su GASTOS, en lugar de comprar estaría dispuesto a ALQUILAR bienes inmuebles como maquinaria, herramientas, o similares (aspiradoras, terrenos parqueaderos, montacargas, computadoras, compresores, vehículos, ropa, etc)

Answered: 100 Skipped: 0



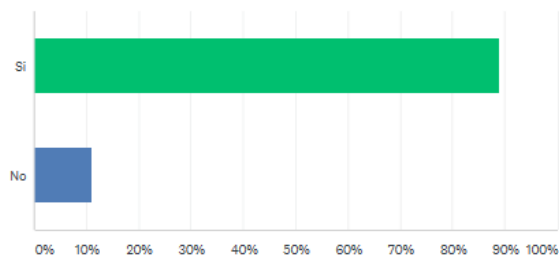
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Si	75.00%	75
No	25.00%	25
TOTAL		100

Resultado de la pregunta 10.

En la pregunta 11, el 89% de la población encuestada está dispuesto a utilizar una aplicación electrónica que facilite y garantice su transacción.

Para ofrecer o solicitar en alquiler los bienes inmuebles mencionados, estaría dispuesto a realizarlo a través de una aplicación electrónica que facilite y garantice su transacción?

Answered: 100 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Si	89.00%	89
No	11.00%	11
TOTAL		100

Resultado de la pregunta 11.

Anexo 6. Análisis FODA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">- Primeros en el mercado- Modelo de negocio- Innovación / Diferenciación	Debilidades <ul style="list-style-type: none">- Penetración del internet- Confianza del consumidor en el servicio
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">- Mercado cautivo- Expansión a nivel país- Otras líneas de negocios de la plataforma	Amenazas <ul style="list-style-type: none">- Modelo de negocio copiable- Probable expansión lenta del negocio

Anexo 7. Definición de posiciones.

Gerente General:

Su responsabilidad principal es ser el representante legal de la empresa ante todos los organismos de control.

Este cargo no tiene potestad de decisión unánime sino más bien consensuada entre los socios principales.

Gerente Administrativo-Financiero:

Su principal función es optimizar el recurso económico necesario para alcanzar los objetivos planteados y mantener el negocio en marcha.

Se encargará del área administrativa referente a pago proveedores, nómina, impuestos, servicios.

Le reportará el asistente administrativo-contable.

Gerente de Mercadeo y Ventas:

Su función principal es desarrollar y ejecutar estrategias de mercadeo que incrementen las transacciones comerciales de la plataforma tanto en captación de arrendatarios como compra de servicios de arrendadores.

Le reportará el especialista de programación.

Este cargo esta al mismo nivel jerárquico que el gerente administrativo-financiero.

Especialista de Programación:

Será responsable de las operaciones de la plataforma, análisis de datos y programación técnica de la plataforma.

Este cargo requiere un perfil con estudios en ingeniería en sistemas con un nivel de experiencia de creación de páginas web y aplicaciones electrónicas de dos años (deseable).

Asistente Administrativo-Contable:

Estará a cargo del manejo y control del archivo documental general de la empresa.

Registro contable, generación de estados financieros y documentos a presentar a las entidades estatales que lo requieran.

Para este cargo se necesita un perfil de contador público autorizado.

Anexo 8. Hojas de Vida de los accionistas.

Carlos Omar Ibarra Espín

Domicilio: Edén del Valle #5 LOTE: 887-888 Quito – Ecuador

Teléfonos: 2322221 / 0997948380

E-mail: co_ibarra@hotmail.com

C.I. 1710538123

Fecha de nacimiento: 28-09-1977



EDUCACION

- MBA: Master in Business Administration, Universidad San Francisco de Quito. En curso
- Diplomado Presencial: Diplomado “Dirección Comercial y Marketing”, IDE. Finalizado Septiembre 2014
- Diplomado Presencial: Diplomado “Innovate Marketing”, Tecnológico de Monterrey – Ecuador. Finalizado Febrero 2012
- Diplomado Presencial: Diplomado “Gerencia Estratégica de Marketing”, Tecnológico de Monterrey – Ecuador. Finalizado Noviembre 2007
- Instrucción Superior: “Pontificia Universidad Católica del Ecuador” – Ingeniero Comercial Ingeniero Comercial con Mención en Marketing. Octubre 1996 - Diciembre 2003
- Instrucción Secundaria: “U.E. Emile Jaques Dalcroze” - Bachiller en Ciencias Físico-Matemático. Agosto 1996

EXPERIENCIA

05 - 2016 / 09 - 2017

PARMALAT DEL ECUADOR S.A. Empresa parte del grupo Lactalis de Francia, en el Ecuador de lácteos y derivados bajo las marcas Parmalat, Zymil y la importación de quesos marca Président

Cargo: Gerente de Mercadeo

02 - 2012 / 01-2016

ALIMEC S.A. Empresa Nacional dedicada a la fabricación y comercialización de derivados lácteos (Miraflores), condimentos (McCormick), Toppings (Milano)

Cargo: Gerente Nacional de Mercadeo y Ventas

02 – 2009 / 02 – 2012

ALPINA S.A. Fabricación y comercialización de derivados Lácteos

Cargo: Coordinador de Mercadeo / Reportaba a: Daniel Orbe – Gerente de Mercadeo / Me reportaban: Asistente de Mercadeo

07 – 2006 / 01 – 2009

Proloceki S.A. Fabricación y comercialización de derivados Lácteos bajo la marca Kiosko

Cargo: Coordinador de Mercadeo

02 - 2005 / 05 - 2006

MARCSEAL S.A. Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de salsas y aderezos

Cargo: Encargado del Área de Marketing

08 - 2000 / 01 - 2003

MOORE STEPHENS PROFILE CONSULTORES Empresa dedicada a la Consultoría especializada e integral en el área Legal, Tributaria, Recursos Humanos, Comercio Exterior y Finanzas

Cargo: Semi Senior de Impuestos

IDIOMAS

INGLES: 80%

CURSOS RECIENTES

- THE ENTREPRENEURSHIP PROGRAM, Organizado por: BABSON COLLEGE, julio 2017
- MARKETING ROI, Organizado por: Formación Gerencial, octubre 2015
- REINVENTION, Organizado por: Formación Gerencial, octubre 2015
- PHILIP KOTLER MARKETING FORUM, Organizado por: Semiteg, septiembre 2014

Diego Armando Márquez Morales

Nacionalidad: Ecuatoriana

Fecha de Nacimiento: 29 de mayo de 1982

C.I.: 150055154-2

Teléfonos: +593 98-622-6839

Domicilio: Isla Marchena N42-138 y Av. Granados.

E-mail: diego_marquez05@hotmail.com



PREPARACIÓN ACADÉMICA:

2016 – 2018	Universidad San Francisco de Quito, Quito – Ecuador, Master in Business Administration (c)
2000 – 2008	Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), Quito – Ecuador, Ingeniero de Petróleos
1994 – 2000	Colegio Fisco Misional “San José”, Tena – Ecuador, Bachiller en Ciencias Físico Matemático

IDIOMAS:

2006 – 2007	Wall Street Institute (WSI), Quito – Ecuador, Upper Waystage English Level
2000 – 2003	Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), Quito – Ecuador, Upper – Intermediate Level

EMPRENDIMIENTOS:

2018 – (Start Up)	Abi's Restaurant,
2017 – Actualidad	M&T Integral-Solution Services, servicios petroleros
2015 – Actualidad	M&M Constructora RIOTENA, provisión y construcción de obras civiles
2013 – Actualidad	Servicio de transporte de pasajeros intercantonal e intracantonal

TRABAJO ACTUAL:

2004 - Actualidad	Schlumberger del Ecuador S.A., Segmento Artificial Lift, Quito – Ecuador
Cargo Actual:	Artificial Lift Account Manager, Petroamazonas EP, Ecuador
Cargos previos:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technical Support Consortiums / ALS Application Engineer ▪ ATL Account Manager, Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), Venezuela. ▪ TSSE - ATL Account Manager, Operaciones Rio Napo CEM, Consorcio Pardaliservices S.A., Enap Sipetrol S.A., Grupo Synergy - Petrobell Inc. Grantmining S.A. ▪ Sales & Technical Support Engineer, EP Petroecuador ▪ ESP Application Engineer, EP Petroecuador ▪ HPS & ALS Sales and Technical Support ▪ HPS Field Coordinator – Sistema de Bombas Horizontales ▪ ALS Field Coordinator – Sistema de Levantamiento Avanzado (espWatcher) ▪ Variable Speed Drive (VSD) and Sensor Phoenix Workshop Specialist ▪ ESP Monitoring - Field Specialist ▪ ESP Installation - Field Specialist

TRABAJO ANTERIOR:

2003 – 2004	Perenco Ecuador Limited, Bloque 21 – Campo Yuralpa, Asistente de Producción
-------------	---

CAPACITACIÓN ADICIONAL:

2017	Babson College, The Entrepreneurship Program, Boston - USA
2012	Schlumberger del Ecuador S.A., Advanced Sales Negotiation, Houston – USA
2010	Schlumberger Sureco S.A., Oil Field Services – Level 3, Bogota – Colombia
2009	Schlumberger Sureco S.A., Sales Technical – Level 1 & 2, Quito – Ecuador
2005	Schlumberger Sureco S.A., Oil Field Services – Level 1, Reynosa – México
2004	Schlumberger Sureco S.A., Quality, Health, Safety & Environment Training, Quito – Ecuador
2003	Universidad de la Marina Mercante, Seminario de “Seguridad Integral”, Buenos Aires – Argentina

Anexo 9. Modelos de precio de los competidores.

Las empresas que ofrecen una plataforma de interacción con los consumidores para compra y venta de productos ofrecen distintos planes y precios.

Para el caso de www.olx.com, se tiene las siguientes opciones:

	Gratuita	Clásica	Premium*
Exposición en los listados	Baja	Media	¡Máxima!
Duración	60 días	Ilimitada	Ilimitada
Ofreces 12 cuotas sin interés	✗	✓	✓
Ofreces Mercado Pago	✓	✓	✓
Costo por publicar	Gratis	Gratis	Gratis
Costo por venta	Gratis	10% por venta	12% por venta

*Este tipo de publicación no está disponible para subastas.

Para el caso de www.mercadolibre.com, se tiene las siguientes opciones:

	Destacados			Gratuito
	Furioso	Rápido	Reposicionado	Básico
<small>Cada destaque tiene beneficios que ayudan a aumentar la exposición de tu anuncio.</small> Exposición	10 veces más	5 veces más	2 veces más	Normal
Reposicionamiento	Cada 12 hs.	Cada 48 hs.	única vez.	✗
Destacado en las primeras posiciones	✓	✓	✗	✗
Resultado en los listados	✓	✗	✗	✗

Anexo 10. Detalle de gastos generales y costo de ventas

GASTOS GENERALES (MENSUALIZADO)

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Constitucion PYMES	\$ 166.67				
Arriendo	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 220.50
Luz	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
Limpieza	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00
Salarios	\$ 1,603.77	\$ 1,875.75	\$ 1,950.10	\$ 2,027.40	\$ 2,107.75
Contador	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 63.00	\$ 63.00	\$ 66.15
Gastos publicidad	\$ 2,229.17	\$ 2,296.04	\$ 2,364.92	\$ 2,435.87	\$ 2,508.95
TOTAL G.G.	\$ 4,329.60	\$ 4,541.80	\$ 4,698.02	\$ 4,846.27	\$ 5,013.35

Fuente: Elaboración propia

COSTO DE VENTAS (MENSUALIZADO)

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Internet	\$ 110,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Telefono Celular	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Movilizacion	\$ 160,00	\$ 180,00	\$ 200,00	\$ 240,00	\$ 280,00
Salarios	\$ 2.039,05	\$ 2.384,85	\$ 2.479,38	\$ 2.577,65	\$ 2.679,82
TOTAL	\$ 2.389,05	\$ 2.844,85	\$ 2.959,38	\$ 3.097,65	\$ 3.239,82

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Betas de empresas del sector

TICKER	NAME	Beta	Debt (Million USD)	Market Cap (Million USD)	Tax Rate	Debt/Mkt Cap Ratio	Unlevered beta
TRVG	TRIVAGO	2,175	1.464,60	1.464,60	25,70%	0,0%	2,18
MELI	MERCADO LIBRE	1,586	1.49,40	3.042,80	25,70%	3,4%	1,55
ZIP	ZIPCAR	1,065	109,1	330,60	25,70%	33,0%	0,86
AMZN	AMAZON	1,132	4.487,00	63.926,70	25,70%	5,8%	1,09
CAR	AVIS	1,584	3.989,00	8.412,90	25,70%	409,9%	0,39
DESPEGAR.COM	DESPEGAR	0,839	0	1.629,30	25,70%	0,0%	0,84
EBAY	eBAY	0,879	9.228	8.109,10	25,70%	24,2%	0,74
Average		1,323				Average	1,09

Fuente: Bloomberg

Anexo 12. CAPM y WACC

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	28,000.00	23,635.48	18,725.70	13,202.54	6,989.38	-
Capital	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00
Recursos a largo plazo	\$ 84,000.00	\$ 79,635.48	\$ 74,725.70	\$ 69,202.54	\$ 62,989.38	\$ 56,000.00
Impuestos	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%
Beta desapalancada	1.09	1.09	1.09	1.09	1.09	1.09
Beta apalancada	1.45	1.40	1.33	1.26	1.18	1.09

Rf	1.77%	1.77%	1.77%	1.77%	1.77%	1.77%
Rm	12.86%	12.86%	12.86%	12.86%	12.86%	12.86%
Beta	1.45	1.40	1.33	1.26	1.18	1.09
Costo deuda	11.8%	11.8%	11.8%	11.8%	11.8%	0.0%
Riesgo país	7.39%	7.39%	7.39%	7.39%	7.39%	7.39%
CAPM	25.26%					
WACC	19.45%					

Fuente: Elaboración propia